

Relevancia de habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual: reflexiones de expertos

Relevance of socio-emotional skills in current educational leadership: reflections from experts

Relevância das habilidades socioemocionais na liderança educacional atual: reflexões de especialistas

DOI: <https://doi.org/10.18861/cied.2024.15.1.3588>

Carolina Aranda Meyer
Universidad Católica de Córdoba
Argentina
carolina.arandameyer@gmail.com
ORCID: 0009-0003-0564-6732

Leticia Elizabeth Luque
Universidad Católica de Córdoba
Argentina
leticia.elizabeth.luque@unc.edu.ar
ORCID: 0000-0002-0984-3165

Recibido: 21/08/23
Aprobado: 04/12/23

Cómo citar:
Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. (2024). Relevancia de habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual: reflexiones de expertos. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 15(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2024.15.1.3588>

Resumen

En el ámbito educativo, la pandemia por COVID-19 dejó en evidencia la importancia de las habilidades socioemocionales para lograr un aprendizaje integral, destacando los dominios interpersonales e intrapersonales como elementos necesarios para un funcionamiento efectivo y una interacción exitosa con los demás (Domitrovich *et al.*, 2017). Es abundante la evidencia que destaca la influencia del liderazgo en la mejora educativa y es reconocida su influencia sobre el Desarrollo Profesional Docente. Se analizan las reflexiones de siete expertos sobre la relevancia de las habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual, surgidas de entrevistas en profundidad referidas a liderazgo, mejora educativa y desarrollo profesional docente. Se emplea un enfoque cualitativo inductivo y una metodología interpretativa y crítica. Los principales hallazgos muestran la necesidad de enfocarse en el aprendizaje socioemocional. Se resalta la importancia de reorientar la formación inicial y continua de los docentes, donde los líderes educativos desempeñan un papel crucial. Se pone en evidencia la necesidad de tener en cuenta estas habilidades en las políticas educativas y curriculares de los diferentes niveles del sistema educativo. Los expertos coinciden en que las habilidades socioemocionales son fundamentales en el liderazgo educativo del siglo XXI. Se destaca la necesidad de desarrollar programas de formación docente que aborden estas habilidades, así como de promover su integración en las políticas y prácticas educativas. Estos hallazgos tienen implicancias para la mejora de la calidad de la educación y el bienestar de los estudiantes.

Abstract

In the educational field, the COVID-19 pandemic highlighted the importance of socio-emotional skills for achieving comprehensive learning, emphasizing interpersonal and intrapersonal domains as necessary elements for effective functioning and successful interaction with others (Domitrovich *et al.*, 2017). There is ample evidence highlighting the influence of leadership in educational improvement and its impact on Professional Teacher Development is acknowledged. The reflections of seven experts on the relevance of socio-emotional skills in current educational leadership are analyzed, emerging from in-depth interviews related to leadership, educational improvement, and teacher professional development. An inductive qualitative approach and a critical interpretative methodology are employed. The main findings show the need to focus on socio-emotional learning. The importance of redirecting initial and continuous teacher training, where educational leaders play a crucial role, is emphasized. The need to take these skills into account in the educational and curricular policies of the different levels of the educational system is highlighted. The experts agree that socio-emotional skills are fundamental in 21st-century educational leadership. The need to develop teacher training programs addressing these skills is highlighted, as well as to promote their integration into educational policies and practices. These findings have significant implications for improving the quality of education and the well-being of students.

Palabras clave:

habilidades socioemocionales, liderazgo educativo, formación docente, desarrollo profesional docente, políticas educativas.

Keywords:

social-emotional skills, educational leadership, teacher training, teacher professional development, educational policies.

Resumo

No campo educacional, a pandemia da COVID-19 destacou a importância das habilidades socioemocionais para alcançar uma aprendizagem integral, enfatizando os domínios interpessoais e intrapessoais como elementos necessários para um funcionamento eficaz e uma interação bem-sucedida com os outros (Domitrovich et al., 2017). Há muitas evidências que ressaltam a influência da liderança na melhoria educacional, e seu impacto no Desenvolvimento Profissional do Professor é reconhecido. São analisadas as reflexões de sete especialistas sobre a relevância das habilidades socioemocionais na atual liderança educacional, surgindo de entrevistas aprofundadas relacionadas à liderança, melhoria educacional e desenvolvimento profissional do professor. Utiliza-se uma abordagem qualitativa indutiva e uma metodologia interpretativa e crítica. Os principais achados mostram a necessidade de focar na aprendizagem socioemocional. Salienta-se a importância da reorientação da formação inicial e contínua dos professores, onde os dirigentes educativos desempenham um papel crucial. Torna-se evidente a necessidade de ter em conta estas competências nas políticas educativas e curriculares dos diferentes níveis do sistema educativo. Os especialistas concordam que as habilidades socioemocionais são fundamentais na liderança educacional do século XXI. Destaca-se a necessidade de desenvolver programas de formação de professores que contemplem essas competências, bem como promover sua integração nas políticas e práticas educacionais. Essas descobertas têm implicações para melhorar a qualidade da educação e o bem-estar dos alunos.

Palavras-chave:

habilidades socioemocionais, liderança educacional, formação de professores, desenvolvimento profissional de professores, políticas educacionais.

Introducción y problema

La formación integral de los estudiantes y la calidad de la educación son temas relevantes en el contexto actual, especialmente en América Latina y el Caribe. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2015) introdujo la Agenda 2030 en el ámbito educativo, enfocada en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4, que busca garantizar una educación de calidad, inclusiva y equitativa para todos. En este contexto, las demandas de una sociedad globalizada, los nuevos paradigmas educativos, el rezago académico y la necesidad de revinculación generan tensiones y desafíos en la labor educativa, especialmente en la formación de habilidades socioemocionales (HSE), las cuales han adquirido mayor relevancia debido a la pandemia por COVID-19.

Las HSE son fundamentales para la gestión y la adaptación a nuevas formas de ser, hacer y estar, y son esenciales para el funcionamiento global efectivo del ser humano y para una interacción exitosa con los demás. Comprender el desarrollo y la formación de estas habilidades, tanto en estudiantes como en adultos, es crucial para avanzar hacia una educación sostenible.

Por otro lado, las investigaciones han destacado dos factores fundamentales para mejorar los aprendizajes: la enseñanza, que depende directamente de los docentes, y el liderazgo, que influye de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes y directamente en el desarrollo profesional docente. Por lo tanto, el liderazgo juega un papel clave en la mejora de la docencia y los resultados de los estudiantes (Flessa *et al.*, 2018; Robinson & Gray, 2019; Tian & Huber, 2019; Weinstein & Muñoz, 2018). En este sentido, es de gran importancia analizar el liderazgo educativo en relación con las HSE, comprendiendo su relevancia e implicaciones.

Esta temática adquiere mayor relevancia en el contexto actual, donde el liderazgo pedagógico que impacta en el aprendizaje y en el desarrollo profesional docente (DPD) requiere un dominio relacional fundamental. Esto implica crear una organización abierta al aprendizaje colectivo e individual, poniendo en el centro las necesidades reales de aprendizaje de los estudiantes en función de las demandas del contexto inmediato, de una sociedad globalizada e hiperconectada tecnológicamente, así como de generar bienestar socioemocional para el desarrollo integral de la educación (CASEL, 2021).

Por ello, este estudio sitúa el aprendizaje emocional como un aspecto clave para mejorar el aprendizaje de niños, jóvenes y adultos. Al respecto, la literatura especializada ha aportado evidencia sobre la relevancia de las HSE en el desarrollo humano, educativo y organizacional. Y si bien se observa un creciente interés por la formación y el desarrollo socioemocional en los diversos ámbitos del sistema educativo, las políticas educativas aún son incipientes en esta materia.

En cuanto al liderazgo para el DPD, es un campo emergente debido a la racionalidad técnica predominante en el siglo XX y que aún permea el siglo XXI. Los avances tecnológicos, las tendencias globales, las crisis sociales, el aumento de las enfermedades y las nuevas formas de relacionarse y aprender demandan que los líderes educativos posean habilidades acordes a los tiempos cambiantes y desafiantes.

Por lo expuesto, el objetivo del presente estudio es analizar la relevancia de las habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo del siglo XXI, a partir de las reflexiones de diversos expertos en el ámbito educativo de América. El propósito guía ha sido contribuir al avance en el campo de la educación —especialmente en lo referido a formación— y a la mejora de las prácticas de liderazgo en el contexto educativo mundial.

Antecedentes

En cuanto a las HSE, Montecinos (2020) identifica competencias socioemocionales necesarias para promover relaciones profesionales positivas en los centros escolares, como la conciencia de sí mismo, la conciencia social, los valores prosociales, el sentido de autoeficacia, la regulación emocional y la pertinencia cultural-inclusiva. Asimismo, muestra que estas competencias mejoran el clima laboral y promueven la responsabilidad compartida en la consecución de metas institucionales, el bienestar psicológico, la convivencia escolar y los resultados académicos y socioemocionales de los estudiantes.

Chen y Guo (2020) llevaron a cabo un estudio en China cuyos resultados muestran una relación positiva entre la inteligencia emocional de los directores, su comportamiento de liderazgo instruccional y las estrategias de instrucción implementadas por docentes. En este contexto, enfatizan que los líderes escolares emocionalmente inteligentes tienen la capacidad de crear resonancia en sus entornos escolares. Esto se traduce en la creación de condiciones favorables para los maestros y un mayor apoyo para que los estudiantes prosperen, tengan logros y alcancen el éxito. Estos hallazgos resaltan la importancia de que los líderes escolares desarrollen habilidades emocionales que les permitan comprender y brindar apoyo emocional a su personal docente.

Bolden *et al.* (2020) sostienen la necesidad de un "liderazgo colectivo", en el que los líderes movilicen la experiencia colectiva para la identificación y resolución de problemas, promoviendo la confianza, la honestidad y el compromiso con un propósito compartido.

Cortez (2020) ha identificado el liderazgo positivo como una respuesta clave en el contexto de la pandemia. Este se basa en la creación de ambientes positivos que permiten el desarrollo integral de la comunidad educativa; promueve prácticas de apoyo genuinas, justicia y ética, así como el cuidado del bienestar de las personas, lo que conduce a una mayor responsabilidad compartida, un enfoque centrado en apoyar a los estudiantes y un mejor desempeño académico.

Por medio de métodos analíticos y sintéticos, una revisión crítica de la literatura, así como un análisis deductivo e inductivo, y un metanálisis para diseccionar la interacción y la interdependencia entre los enfoques de liderazgo, Harris *et al.* (2021) enfatizaron la importancia del liderazgo de sistema. Estos enfoques reconocen la necesidad de comprender la organización como un todo y de influir en el entorno externo, el sistema y los elementos del sistema para lograr objetivos comunes. El líder de sistema adopta una perspectiva de modelado y resolución de problemas, trabajando con principios de complejidad y pensamiento sistémico para generar nuevos patrones de comportamiento y transformación colectiva e individual.

En el contexto post-pandémico, las palabras de Senge (1993) cobran relevancia, ya que las personas y las organizaciones han tenido que desaprender y aprender rápidamente. Las HSE, como la adaptación al cambio, la flexibilidad, la autoconciencia, el manejo del estrés y el liderazgo personal, han sido cruciales, especialmente para los líderes de organizaciones educativas y de salud. Es evidente que, en situaciones de crisis, el liderazgo adquiere una importancia vital debido a su campo de influencia, manejo y organización.

Nava-Lara *et al.* (2022) realizaron una revisión sistemática sobre el estado del arte de la investigación sobre HSE en directores de educación básica. Los hallazgos muestran que existe una brecha importante respecto a las HSE identificadas en los artículos revisados. Por otra parte, se aprecian retos y aparentes vacíos, por lo que dan cuenta de necesidades de investigación respecto al tema, además de nuevos resultados que subsanen limitaciones en muestras más representativas y a través de estudios mixtos.

En cuanto al liderazgo, un estudio realizado por Costela y Lucena (2016) en instituciones españolas mostró efectos positivos en áreas como la educación, la salud física y mental de la comunidad educativa, y la mejora de las relaciones interpersonales. Estos hallazgos resaltan la necesidad de incluir la inteligencia emocional en los programas de formación de directores a través del *coaching*, enfatizando la importancia de ejercer un estilo de liderazgo emocional para mejorar la organización y la calidad educativa.

En un estudio basado en el análisis de discursos de rectores de universidades mexicanas, Valles Ruiz (2019) identificó que predominaba un tipo de liderazgo transformacional, caracterizado por un estilo comprensivo y empático. Estos líderes invitaban a la comunidad universitaria a aprender de la experiencia y promovían lineamientos ordenados, colaborativos y cuidado de los equipos. Esta forma de liderazgo ha demostrado ser efectiva para fomentar el aprendizaje y la motivación en el entorno universitario.

El liderazgo distribuido también ha cobrado relevancia durante la pandemia. Harris *et al.* (2022) han examinado la relación entre el liderazgo distribuido y resultados positivos en el ámbito educativo. Se ha encontrado una asociación positiva entre el liderazgo distribuido y el optimismo académico, la confianza, la colaboración, el compañerismo de los docentes, la motivación para contribuir al cambio educativo, el compromiso organizacional y el profesionalismo docente. Estos hallazgos destacan la importancia de entornos de trabajo menos jerárquicos y más democráticos para el desarrollo efectivo del liderazgo distribuido.

Fundamentación teórica

Uno de los marcos referenciales más reconocidos y utilizados a nivel internacional es el llamado CASEL: Colaboración para el Aprendizaje Académico, Social y Emocional, por sus siglas en inglés. Este promueve el concepto de Aprendizaje Social y Emocional (SEL en inglés) como parte integral de la educación y el desarrollo humano. El SEL implica que jóvenes y adultos adquieran y apliquen conocimientos, habilidades y actitudes para desarrollar identidades saludables, manejar las emociones, establecer y mantener relaciones de apoyo y tomar decisiones responsables y afectuosas. El marco de CASEL (2021) aborda cinco áreas de competencia amplias e

interrelacionadas: autoconciencia, autocontrol, conciencia social, habilidades sociales y toma de decisiones responsables. Estas habilidades pueden desarrollarse desde la infancia hasta la edad adulta y en diversos contextos culturales.

El abordaje teórico existente sobre las habilidades socioemocionales (HSE) ha enfrentado diversos desafíos, principalmente debido a su carácter polisémico y a la falta de claridad conceptual en su denominación y operacionalización (Arias *et al.*, 2020). Dentro de los conceptos utilizados para referirse a las HSE se encuentran competencias transversales y emocionales, recursos personales, habilidades emocionales y habilidades no cognitivas, todos conceptos que surgieron de la teoría de las inteligencias múltiples, en la cual Gardner (1995) destacó las inteligencias interpersonal e intrapersonal, que se complementan con la noción de inteligencia emocional propuesta por Goleman (1996).

La UNESCO (2021) define las HSE como conocimientos, destrezas y actitudes que permiten a las personas relacionarse consigo mismas y con otros de manera saludable, en un mundo socialmente interconectado, como sujetos autónomos, responsables y motivados. Es importante destacar que, en el contexto educativo actual, la UNESCO ha impulsado la Agenda 2030, donde el objetivo de desarrollo sostenible 4 (ODS4) plantea la calidad en el aprendizaje integral de los estudiantes, aspecto que se relaciona directamente con las habilidades interpersonales e intrapersonales necesarias para un funcionamiento global efectivo e interacciones exitosas con los demás (Domitrovich *et al.*, 2017). Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021a) sostiene que las HSE son determinantes en la capacidad de los ciudadanos para adaptarse, ser ingeniosos, respetar y trabajar bien con los demás, así como asumir responsabilidades personales y colectivas. Además, la OCDE (2021b) ha desarrollado la Encuesta sobre Habilidades Sociales y Emocionales (SSES) con el fin de recopilar datos de estudiantes, padres y maestros sobre las habilidades sociales y emocionales de estudiantes de 10 a 15 años. Los hallazgos sugieren nuevas formas de orientar las políticas educativas y de ayudar a los líderes y profesionales de la educación en el monitoreo y la promoción de las habilidades sociales y emocionales de los estudiantes.

Al respecto, Lagos San Martín *et al.* (2023) reconocen que la UNESCO y OCDE han impulsado a que las políticas públicas en Chile promuevan la educación socioemocional, la plasmen en los principios y valores de los modelos educativos de las instituciones de educación superior, así como en los objetivos de aprendizaje transversales de las bases curriculares de la educación primaria y secundaria del sistema educativo chileno, y la instalen como un deber más en los estándares de la profesión docente.

En relación con el liderazgo educativo, se lo entiende como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela (Leithwood, 2009). Existe evidencia abundante que destaca que los líderes son considerados el segundo factor de influencia más importante en la mejora educativa y que aquella es directa sobre el DPD. Sin embargo, en las últimas décadas ha predominado un enfoque de liderazgo centrado en el desarrollo de conocimientos técnicos, dando mayor importancia a la perspectiva racional sobre la emocional. En este sentido, la investigación educativa ha prestado poca atención al valor de las HSE como aspectos clave en la gestión e influencia del líder directivo.

Elmore (2010, p. 13) sostiene que "el liderazgo consiste esencialmente en crear, alimentar y desarrollar la capacidad de los docentes y estudiantes para que se

involucren en un aprendizaje de alto nivel y para que reflexionen sobre su propia práctica de aprendizaje". Afirma que esto solo es posible a través de un cambio en los valores, las normas, los comportamientos y las creencias de directivos y docentes, lo que implica un rediseño profundo de las escuelas, para convertirlas en lugares donde tanto los adultos como los jóvenes aprendan.

Es fundamental crear condiciones emocionales y afectivas que generen ambientes protectores y propicios para el aprendizaje en el aula. Del mismo modo, el liderazgo también requiere de dichas condiciones, incluso siendo un aprendizaje entre adultos. En este sentido, las habilidades intrapersonales e interpersonales son fundamentales para el desarrollo cognitivo, personal y profesional.

Goleman y Senge (2016) combinan las dimensiones del cerebro, la inteligencia emocional y el liderazgo en tres enfoques. El primero se refiere a la autoconciencia, que requiere centrarse en uno mismo, en el mundo interior y conectar con el propio sentido de propósito y aspiraciones más profundas. La empatía es el segundo enfoque, que implica sintonizarse con otras personas y tener compasión; estas habilidades sociales permiten comprender la realidad de los demás y trabajar juntos, lo que es crucial para establecer relaciones efectivas y conectadas. El tercer enfoque se relaciona con el pensamiento sistémico o la comprensión del mundo en su sentido más amplio, es decir, cómo los sistemas interactúan y crean redes de interdependencia en diferentes contextos, ya sea en una familia, una organización o en el mundo en general.

Chen *et al.* (2021) encontraron que las emociones de los docentes afectan las relaciones entre colegas. Por tanto, las emociones positivas (ejemplo: amor, autoafirmación-orgullo, disfrute) aumentan sus posibilidades de ser proactivos y construir relaciones de confianza. En cambio, la fatiga y la ansiedad afectan negativamente su desarrollo profesional docente en factores como la interacción cooperativa, el respeto por la competencia, el juicio profesional, el entusiasmo por el trabajo, la voluntad de ayudar a los estudiantes y brindar apoyo social. En consecuencia, este estudio refuerza la importancia de fortalecer y cuidar las emociones docentes, por la relación con su DPD.

La UNESCO (2021) promueve el desarrollo de HSE en las personas debido a los beneficios que generan en el bienestar, el manejo de conflictos y la capacidad de fortalecer el pensamiento crítico para tomar decisiones informadas en la vida. Sin embargo, a pesar de que la inteligencia emocional y el desarrollo de HSE en el liderazgo se han convertido en temas relevantes, también se reconoce que son difíciles de lograr.

Los aportes de Flessa (2021) son contundentes al destacar que, entre las nuevas habilidades valoradas en el trabajo directivo durante la pandemia, se encuentran la comunicación y la resiliencia. Por ello, también apoyar y formar a los docentes se convierte en la primera responsabilidad de los líderes escolares, ya que su impacto en el aprendizaje estudiantil es significativo. Asimismo, Flessa (2023) se une al debate entre las concepciones comúnmente opuestas entre líder y gestor/administrador, señalando que ambos roles son complementarios y muy importantes en tiempos de contingencia y crisis dada la complejidad de los escenarios. Por tanto, desafiar la gramática escolar como opción de crear escuelas con liderazgos diferentes es una discusión que se abre a partir de la crisis del 2020 como consecuencia del experimento natural de la pandemia; sin embargo, en 2023 pareciera que las escuelas no necesariamente han cambiado, lo que hace necesario evaluar qué está ocurriendo en este sentido.

Vaillant y Marcelo (2021) subrayan la importancia de la dimensión socioemocional como uno de cuatro procesos innovadores que permiten la mejora de la formación docente. Relacionan la desmotivación y el abandono en la educación con la falta de adaptación emocional y personal. También destacan las altas tasas de abandono en la profesión docente, resaltando la necesidad de apoyo emocional para los profesores noveles. Abogan por una formación docente integral que incluya la dimensión socioemocional, más allá de la teoría. Finalmente, enfatizan el papel crucial de los formadores de docentes y la necesidad de dedicar tiempo al desarrollo personal y profesional.

En suma, se puede apreciar que la literatura especializada destaca la importancia de desarrollar HSE en el liderazgo. Estas habilidades permiten promover prácticas colaborativas, generar condiciones favorables para el aprendizaje y contribuir al bienestar de los estudiantes y los profesionales de la educación. El liderazgo emocionalmente inteligente es fundamental para influir en el DPD, enfrentar desafíos actuales, gestionar cambios y construir un futuro educativo sostenible.

Diseño y metodología

La presente investigación se aborda desde una perspectiva interpretativa y crítica y desde un enfoque cualitativo de investigación. Se basa principalmente en el interaccionismo simbólico y la fenomenología, y emplea la entrevista en profundidad como técnica principal de recopilación de información.

Se efectuaron siete entrevistas a expertos; los criterios de selección se basaron en la formación y la experiencia relacionada con la línea de investigación (liderazgo y desarrollo profesional docente), así como la voluntad de participación.

La metodología empleada para el análisis fue inductiva; se efectuó codificación abierta para etiquetar de manera exploratoria y artesanal los dichos de los entrevistados; el primer nivel de análisis fue complementado con el uso de las herramientas de codificación y resúmenes de Inteligencia Artificial del software Atlasti® versión 2023. A partir de esto se realizó una codificación selectiva para determinar algunas categorías, mediante la generación de nubes de conceptos para cada entrevista y para el conjunto total, además del análisis de co-ocurrencias, la visualización de enraizamiento y densidad de los códigos y la reconfiguración en grupos de códigos. Finalmente, se elaboraron redes semánticas, a partir de las cuales se detectaron tanto recurrencias como divergencias en las voces de los expertos.

Resultados

Por medio del análisis de preguntas abiertas realizadas a los expertos, el estudio de recurrencias y el reconocimiento de teorías emergentes se identificó que las HSE son ampliamente reconocidas por los entrevistados como elementos esenciales para el crecimiento y el desarrollo profesional de docentes y directivos de los tres niveles del sistema educativo chileno (regular y superior).

Tabla 1

Codificación de Habilidades Socioemocionales según expertos entrevistados

Expertos	HSE relevadas	Citas
<p>Experto 1</p> <p><i>[Mexicano, especializado en Liderazgo y mejoramiento educativo]</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar y hacer buenas preguntas (desafiar el pensamiento de otros). • Curiosidad para observar, conectar y comprender a otros sin juicio. • Comprensión profunda del contexto, valores, cultura, potencialidades de las personas. 	<p>Así como uno puede escuchar, aprender, plantearse buenas preguntas sobre otras personas para tratar de entenderlas, lo mismo tiene que suceder y esta es otra habilidad crucial de un buen líder: Establecer preguntas e interacciones similares con su contexto. Entender el contexto, entender la cultura en la que te desarrollas. ¿Cuáles son los valores detrás de las acciones de la gente con la que trabajamos?, ¿Dónde están sus fortalezas?, ¿Qué problemáticas sociales y políticas existen en el entorno?</p>
<p>Experto 2:</p> <p><i>[Chile, Desarrollo Profesional Docente]</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar activa y comprensivamente. • Manejo situado de las emociones. • Expresar y canalizar las emociones. 	<p>...Yo creo que la escucha activa, es muy relevante como una habilidad emocional. La escucha activa no es tan solo escuchar lo que me dices. Yo creo que tú puedes escuchar para contestar o escuchar para comprender. Yo creo que lo segundo es más complejo. La comprensión del mundo interno que hay por detrás del lenguaje.</p>
<p>Experto 3:</p> <p><i>[Chile, Liderazgo y calidad educativa]</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar y ser comprendido por otros. • Resolución de problemas de forma proactiva. 	<p>La más importante es la comunicación. Un elemento fundamental en el liderazgo de cualquier tipo, es la carga emocional del mensaje o de los contenidos que se transmiten en ambas direcciones... pero, no estoy hablando del proceso de comunicación, sino del acto de comunicarse entre personas.</p>
<p>Experto 4:</p> <p><i>[Argentina, Curriculum, Evaluación y Competencias]</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación horizontal. • Relaciones vinculares: la empatía. • Trabajo en equipo y para la ciudadanía. 	<p>La otra es la habilidad de comunicar con claridad, con simplicidad, las ideas fundamentales de hacia dónde vas. ¿De qué es lo que se busca? ¿Cuál es el objetivo compartido que se quiere lograr?</p>

Expertos	HSE relevadas	Citas
Experto 5: <i>[Uruguay, formación docente, reforma e innovación educativas]</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar. • Control emocional. • Identificar problemas y dar una rápida solución. • Trabajo colaborativo. • Recibir retroalimentación. 	Hay muchísimas experiencias que muestran que los docentes trabajan más y mejor cuando se sienten acompañados; cuando trabajan de manera colaborativa y en un clima de confianza. Eso, en parte también tiene que ver con los equipos directivos y con otra capacidad importante que es la de poder recibir retroalimentación.
Experto 6: <i>[Chile, liderazgo para la mejora educativa]</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar activa y empáticamente. • Autoconciencia y autorregulación. • Resolver conflictos con conciencia reflexiva. 	Un líder debe tener una comprensión profunda de sí mismo, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades. A partir de esta autoconciencia, el líder puede entonces esforzarse por fortalecer aún más sus puntos fuertes y, al mismo tiempo, regular y mejorar sus debilidades. Este proceso constante de autoevaluación y desarrollo personal es esencial para un liderazgo eficaz.
Experto 7: <i>[Chile, Liderazgo, Política Educativa/ Desarrollo profesional docente y directivo]</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento y autoconciencia. • Autorregulación y autogestión emocional. • Confianza. • Empatía. • Comunicación asertiva, el tener gestos de reconocimiento de otros. 	Yo como líder, tengo que saber cuáles son mis emociones, mis patrones, mis tendencias a actuar de una manera y en qué situaciones. Por ejemplo, qué hace que me estrese... Todo esto es súper importante porque hace tener una autopercepción más objetiva; y a partir de eso, impactar tanto en mí mismo y en otros.

Los expertos definen, en general, estas habilidades como aquellas capacidades inherentes a los seres humanos útiles para conocerse a sí mismos, desarrollar conciencia de su propia identidad y establecer relaciones significativas con sus propias emociones y las de los demás. En este contexto, se identificaron ciertas HSE que los directivos necesitan para impactar pedagógicamente en sus docentes. Estas fueron valoradas en función de su relevancia y se presentan en la Tabla 1, en orden decreciente, tal como surgieron de las voces de los expertos.

En síntesis, según las percepciones de los expertos, las HSE más relevantes son la comunicación —destacándose dentro de ella la escucha activa y comprensiva—, la empatía, la autorregulación emocional, el autoconocimiento y la habilidad de colaboración.

Hallazgos en relación con la influencia de las HSE

Emergen comprensiones y relaciones importantes respecto al campo de influencia que las HSE tienen:

1. Son consecuencia de otras HSE (ej.: escucha, empatía) y del desarrollo emocional de las personas.
2. Influyen en los ambientes laborales (seguridad psicológica y para aprender) y en la convivencia escolar. Por tanto, no hay DPD en ambientes hostiles.
3. Poseen alto potencial para generar aprendizajes organizacionales a nivel colectivo e individual (comunidad de aprendizaje), por su poder de generar ambientes positivos y de creatividad.
4. Tienen injerencia en las relaciones de poder.
5. Son causa de la Inteligencia Emocional de los directivos y, necesariamente, se vinculan a aspectos éticos y morales.
6. Son fundamentales en el ejercicio de distribución del liderazgo.
7. Se relacionan con tipos de liderazgos emergentes como el Positivo, Distribuido y Pedagógico.

Hallazgos en relación con la preponderancia de la colaboración

A diferencia de lo que ocurre con otras HSE, la mayoría de los expertos no aluden de forma directa a las habilidades de colaboración. Sin embargo, de sus expresiones puede inferirse que las HSE son clave para ejercer un buen trabajo colaborativo con base en la confianza relacional, dentro de la organización educativa. Concuerdan sobre el potencial que posee la colaboración como práctica de excelencia para el aprendizaje profesional o desarrollo profesional situado, propiciando ambientes laborales nutritivos donde las relaciones positivas entre directivos y docentes los conviertan en co-aprendices con un propósito compartido. En palabras del Experto 1:

Forjar propósito compartido, involucra las HSE del líder para generar capacidad de colaborar y ayudar a otros a colaborar de manera efectiva. Y para colaborar bien se requiere confianza, porque al final de cuentas, el cambio o transformación sucede a la velocidad de la confianza y la confianza se desarrolla a través de vínculos emocionales.

Hallazgos con relación al déficit de HSE en la formación y en las políticas educativas

Los expertos coinciden en el déficit en la formación respecto de las HSE, no solo en la formación inicial docente, sino también en el postgrado y en la formación continua. Concuerdan en que no reciben la atención necesaria, lo que genera una desconexión entre lo cognitivo y lo emocional en la práctica educativa. Particularmente, esta problemática pareciera ser en la FID un fenómeno curricular:

... si revisamos los currículums en Chile, la mayor parte tiene una alta carga cognitiva. Pero, ¿dónde aparece el factor socioemocional? Empieza con

la práctica. Por eso es que una buena estrategia de formación inicial son las prácticas tempranas. (...Pero) la mayor parte del currículum no tiene la intención de generar el desarrollo de habilidades en la práctica vivencial. (Experto 3)

El Experto 2 desde su vivencia comenta: "En mi propia experiencia como formador de posgrado, lo socioemocional queda al arbitrio personal..." En este mismo sentido, el Experto 5 señala:

Las HSE no tienen el lugar que deberían tener, tanto en formación inicial como en el desarrollo profesional, es decir, que los módulos que involucren el desarrollo de habilidades socioemocionales están presentes solo en algunos programas y cuando lo están, lo están como de una manera complementaria (...) Cuando revisas la currícula, o si visitas las instituciones, se observan pocas instancias en las que se trabaja la reflexión sobre la práctica. Es decir, pocas instancias de talleres, por ejemplo, donde se observan clases y se trabaja sobre esa observación. (...) para mí es fundamental poder pensar en tener esas instancias de formación en la práctica de esas habilidades socioemocionales.

Como se puede apreciar, hay coincidencia en el déficit existente en la formación de HSE, aludiendo a la vivencia, la práctica y la reflexión sobre la práctica como necesarias para su desarrollo. El experto 4 señala que el problema evidente es que se las piensa desde los contenidos exclusivamente, cuando dice que "en educación las HSE solo se conceptualizan y no se desarrollan" y este problema me lleva a otras preguntas, que son: primero ¿en qué medida los directivos las reconocen como importantes?, segundo ¿trabajan en esa relación? y tercero, ¿cómo las desarrollan?

Las voces de los expertos son taxativas en cuanto a que la posible causa o raíz de los déficits mencionados radica en la formación de los formadores. Por tanto, se apalanca la idea de que la calidad de aprendizaje que reciben, tanto docente como líderes educativos, es fundamental, y requiere ser reformulada en línea con las demandas actuales de la sociedad. Al respecto, el *experto 6* sostiene:

...Esto ayuda a pensar que, si tú quieres mover ese tipo de aprendizaje profundo, vas a necesitar líderes que también hayan tenido una experiencia de formación así, y eso, implica que la formación también tiene que hacer un vuelco.

Con relación al contexto chileno, los expertos locales aluden a la política educativa resultista; en particular, el *experto 7* la califica como "precaria y poco concentrada en el desarrollo y bienestar socioemocional del líder (...) existe una política educativa restringida respecto a lo que tiene que hacer y no necesariamente cómo deber ser, pero para poder hacer debe estar conectado con el ser".

Hallazgos en relación con la centralidad de las HSE

Los desafíos para transformar el paradigma educativo vigente suponen avanzar desde lo declarativo a la acción. Si bien es cierto que las HSE son percibidas como centrales, para el caso chileno, desde la política docente, recientemente emergen en los Estándares de Formación Profesional Docente (CPEIP, 2021), además de estar esbozadas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (Ministerio de Educación de Chile, 2015). Al respecto, los expertos refieren que las HSE:

1. Generalmente son percibidas como parte de la personalidad, por tanto, son asumidas como parte del desarrollo personal.
2. Están insertas en la dimensión completa del ser humano y en su complejidad, puesto que cohabitan con la ética, los valores, las creencias, las experiencias, la cultura y la capacidad del líder para influenciar a otros mediante su coherencia.
3. Las políticas educativas imperantes en Chile no han puesto un énfasis consistente en las HSE, y comenzaron a ser valoradas en medio de la pandemia del COVID-19.
4. Es urgente avanzar en línea con las investigaciones educativas y con los avances de la Inteligencia Artificial, que demuestran la necesidad de generar un aprendizaje verdaderamente integral. El cambio de paradigma es visualizado como un gran desafío.
5. Es preciso avanzar hacia el cambio de paradigma educativo. Los expertos reconocen como obstaculizadores el modelo educativo gerencialista (cuyo foco está en la productividad), donde el liderazgo centrado en la gestión ha generado gran tensión en Chile. Explicitan conceptos como instrumentalización, formación centrada en contenidos, pedagogía conductista, falta de integración interdisciplinaria y cursos aislados de desarrollo socioemocional (que dan cuenta de la visión fragmentada del aprendizaje).

En la Tabla 2 se resumen algunas expresiones vertidas por los expertos en torno al futuro del liderazgo educativo y el avance hacia el cambio de paradigma educativo.

Tabla 2

Ideas fuerza referidas a previsiones de cambio en el liderazgo educativo, según las voces de expertos entrevistados

Experto	Cita	Idea Fuerzas
Experto 1	"Influir en el sistema para convertirlo en una organización que aprende."	La importancia de ser un líder sistémico que no solo se adapta, sino que moldea activamente el sistema.
Experto 6	"¡Hay que avanzar hacia conceptos que nos ayuden a integrar!"	Comprensión, integración y avance en la formación socioemocional.
Experto 3	"En educación, los errores con personas cuestan caro."	El enfoque pragmático de liderazgo, centrado en resultados, necesita ser equilibrado con un enfoque en procesos y personas para evitar errores costosos.
Experto 2	"La humanización de la educación será un discurso, mientras las políticas educativas no nos lleven hacia allá."	Liderazgo en transición marcado por la reconfiguración de los servicios de educación pública. La posibilidad de que la función directiva se convierta en una carrera profesional por sí misma. La formación de los directores tendrá cada vez más un fuerte foco socioemocional.

En síntesis, el fenómeno estudiado es complejo por las diversas propiedades, el funcionamiento y las relaciones existentes entre el liderazgo y las HSE. En este sentido, se advierte que es difícil determinar fronteras o límites especialmente, al hablar de HSE, ya que estas suponen coexistir con otras habilidades, valores y conocimientos de los líderes, enmarcadas en competencias y capacidades prácticas que se despliegan en contexto.

Conclusiones

Los hallazgos del estudio muestran convergencias en las voces de los expertos respecto a la relevancia de las HSE. Todos reconocen una variedad de HSE relevantes en el ejercicio del liderazgo pedagógico con una potencial influencia en el DPD.

Las reflexiones de los expertos en general son coherentes con la teoría existente, siendo capaces de referenciar la literatura, con hallazgos propios de sus investigaciones y algunas de sus experiencias profesionales. La mayoría de ellos evocaron experiencias negativas y positivas ejerciendo roles docentes o directivos, confirmando el valor de la empatía y la comunicación en los contextos profesionales.

Al relacionar el liderazgo socioemocional, los entrevistados lo asocian principalmente con los tipos de liderazgo: positivo, pedagógico y distribuido. Un experto alude al liderazgo resiliente, y otro enfatiza sobre el sistémico como palanca de transformación, aspectos alineados con la literatura emergente sobre liderazgo. Estos enfoques promueven la movilización colectiva, la confianza, el compromiso, el desarrollo de competencias socioemocionales, la creación de ambientes positivos y la comprensión de las organizaciones como sistemas complejos. La mayoría de los expertos son optimistas respecto al futuro de las HSE en la formación docente y directiva, reconociendo que Chile cuenta con las bases para avanzar en esta dirección, resaltando la necesidad de fortalecer la articulación entre las instituciones formadoras (como las universidades) y los centros educativos, y de traducir las políticas educativas en prácticas efectivas y sostenibles.

A pesar de su importancia en el desarrollo profesional del líder, los expertos concuerdan en que las HSE no están lo suficientemente integradas en la formación inicial docente (FID), ni en la formación continua. Por otro lado, la política educativa chilena tampoco las integra desde una perspectiva de bienestar y del ser como base para el saber hacer.

La habilidad de escucha activa, que incluye la capacidad de comprender el mundo interno que hay detrás del lenguaje, también surgió en el discurso de los expertos, al igual que la empatía, la comunicación efectiva y la autorregulación emocional. Esta identificación de habilidades específicas proporciona un marco para entender qué aspectos socioemocionales necesitan ser incluidos en la formación de los docentes y directivos educativos, enfatizando que estas variables son preponderantes en el aprendizaje profesional situado, cuyo valor es transversal a todos los niveles del sistema educativo, contextos y países de los expertos.

La relación de las HSE con la colaboración fue otra observación crítica. La colaboración, aunque no se destacó de forma unánime y directamente como una HSE prioritaria, es reconocida como una capacidad intrínseca que surge de la combinación efectiva de varias HSE. Esta capacidad no solo se refiere a la colaboración entre los líderes

educativos y sus colegas, sino también a la colaboración entre ellos y los estudiantes, padres y otras partes interesadas.

Cabe mencionar que un experto alude a la idea de que —a pesar de que los seres humanos tenemos la habilidad innata de colaborar— son los propios sistemas educativos los que imposibilitan dicha expresión natural de los seres humanos. En general, se evidencia que existe consistencia entre la teoría que releva la colaboración y la reflexión como aspectos claves para el aprendizaje profesional. En consecuencia, surge la necesidad de indagar de qué manera las políticas educativas y los aspectos del propio ejercicio del liderazgo son obstaculizadores o facilitadores en estos sentidos.

En cuanto al déficit de HSE en la formación, hay convergencia en las afirmaciones de los expertos sobre la evidente desconexión de estas habilidades en los currículos de formación docente, lo que radica en un problema de los formadores de formadores. Esto es coherente con lo expresado por Vaillant y Marcelo (2021) respecto a cambiar la formación academicista, avanzando hacia una revaloración de la dimensión socioemocional en los programas de formación. En este sentido, todos los expertos aluden a problemas de formación docente inicial y continua, con base en la falta de formación emocional integrada, formación práctica o vivencial, reflexión (técnica y emocional) sobre la práctica.

Aquellos expertos chilenos muestran preocupación por la educación superior, en razón de las estructuras curriculares, la arquitectura organizacional y los mecanismos de elección de líderes educativos, el foco academicista y los efectos de la acreditación universitaria,¹ todos factores opuestos al nuevo paradigma. Por tanto, pareciera ser que —entre los tres niveles del sistema educativo—, la educación superior es aquella donde —al menos en Chile— el aspecto socioemocional está más descuidado.

En línea con lo anterior, los expertos consideran imprescindible abordar las HSE desde un enfoque integral y profundo, así como su coexistencia con la ética, los valores, el conocimiento, las creencias y las experiencias, la cultura y la capacidad del líder para influenciar a otros mediante su coherencia y capacidad para conectar consigo mismo y con otros. Se destaca la necesidad de entender las HSE más allá de una simple extensión de la personalidad, y comprenderlas como una dimensión central del ser humano.

Los expertos chilenos también coinciden en señalar —como principales tensiones— las políticas educativas imperantes, en relación con el gerencialismo y la instrumentalización del aprendizaje, debido a las pruebas estandarizadas, los convenios de desempeño directivo y la obsesión por los resultados. En este sentido, los expertos hacen hincapié en la importancia de un liderazgo que balancee el énfasis en la consecución de resultados con la necesidad de fomentar el bienestar y el desarrollo emocional en sí mismos y los demás. En cambio, los expertos extranjeros comparan con otros países de Latinoamérica y tienden a valorar positivamente los marcos orientadores existentes en Chile, reconociéndolo como un “buen camino en Chile”.

En conclusión, la centralidad de las Habilidades Socioemocionales en la educación del siglo XXI se hace cada vez más evidente, y su relevancia está respaldada por las voces expertas presentes en este estudio. La mayoría de ellos aludió a la pandemia por Covid-19 como una oportunidad que sirvió para detectar y visibilizar las HSE en la educación y en el liderazgo.

Los antecedentes de investigación muestran que las habilidades socioemocionales, el Liderazgo Positivo, el liderazgo de sistema y el liderazgo distribuido son enfoques relevantes y efectivos en el contexto pandémico y del siglo XXI.

En este contexto existen diversos retos y desafíos a enfrentar, con la intención de conseguir su plena integración y valoración dentro del sistema educativo completo (primaria, secundario y terciario), especialmente en el de Chile. Para ello, las políticas que lo rigen deben asumir un papel activo en la promoción y el desarrollo de las HSE, y este compromiso debe estar reflejado en su praxis. Siguiendo a Flessa (2023), puede destacarse que es evidente que, para cambiar las organizaciones educativas, la creación de sentido es crucial, dado que involucra procesos cognitivos y socioemocionales, donde el liderazgo desempeña un papel importante, máxime en tiempos de crisis.

Por lo tanto, crear sentido significa influenciar a las personas para que actúen, colaboren y trabajen juntas en algo significativo en cualquier circunstancia. Sin esta creación de sentido ningún proceso de cambio podría llevarse a cabo efectivamente. En esta línea, resulta interesante ampliar el campo de investigación respecto a la relación entre la innovación, las políticas educativas y la dimensión socioemocional de las personas. Se debe avanzar en la comprensión de los agentes educativos en su dimensión humana integral, más allá de ser vistos como operadores o instrumentos de la política.

Asimismo, es necesario enfocar el liderazgo en la educación hacia una concepción más sistémica y equilibrada, que comprenda y promueva el desarrollo de las HSE en línea con los avances de la investigación educativa y los nuevos enfoques de liderazgos. Pareciera ser que el liderazgo positivo y socioemocional pueden ser catalizadores para el cambio hacia un nuevo paradigma educativo.

Se desprende de este estudio la importancia de generar aportes críticos sobre cómo se pueden enseñar y aprender de manera efectiva las HSE, sabiendo que estas se adquieren mejor a través de la experiencia y la práctica a lo largo de la vida, donde — desde una perspectiva operativa— tanto las políticas educativas, como el currículum y la formación de formadores son esenciales.

Notas:

¹ En Chile, la calidad de la educación superior se controla desde 2006 a través de un sistema oficial (Ley n.º 20.129/2006). Este sistema, administrado por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), supervisa universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, así como sus programas y carreras.

Aprobación final del artículo:

Dra. Verónica Zorrilla de San Martín, editora responsable de la revista.

Contribución de autoría:

La concepción del trabajo científico fue realizada por Aranda Meyer y Luque. El diseño de investigación la llevaron a cabo Aranda Meyer y Luque. La recolección y el procesamiento de datos la realizó Aranda Meyer. La redacción del manuscrito fue realizada por Aranda Meyer y Luque. Ambas autoras revisaron y aprobaron el contenido final.

Referencias

- ARIAS, A., HINCAPIÉ, M., & PAREDES, Y. (2020). *El desarrollo de las habilidades socioemocionales y el rol de los docentes* [Nota técnica del Banco Interamericano de Desarrollo, División de Educación].
- BOLDEN, R., GULATI, A., & EDWARDS, G. (2020). Mobilizing Change in Public Services: Insights from a Systems Leadership Development Intervention. *International Journal of Public Administration*, 43(1), 26-36.
- CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO, EXPERIMENTACIÓN E INVESTIGACIONES PEDAGÓGICAS (CPEIP). (2021). *Estándares de la Profesión Docente. Marco para la buena enseñanza*. Ministerio de Educación de Chile. <https://doi.org/10.34893/rediiir.v10i10.426>
- COLLABORATIVE FOR ACADEMIC, SOCIAL, AND EMOTIONAL LEARNING (CASEL). (2021). *CASEL Guide: Effective Social and Emotional Learning Programs - Preschool and Elementary School Edition*.
- COSTELA, V. R., & LUCENA, J. R. (2016). El Liderazgo Emocional y su repercusión en las Instituciones Educativas Españolas. *European Scientific Journal*, 12(28), 96. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n28p96>
- CHENG, T., CHEN, J., & BRYANT, D. A. (2021). Las emociones de los líderes docentes reflejan el profesionalismo docente a través de la confianza colegial. *Asia-Pacífico Education Researcher*, 30, 361-373. <https://doi.org/10.1007/s40299-021-00551-3>
- CHEN, J., & GUO, W. (2020). La inteligencia emocional puede marcar la diferencia: El impacto de la inteligencia emocional de los directores en la estrategia de enseñanza mediada por el liderazgo instruccional. *Administración y liderazgo de la gestión educativa*, 48(1), 82-105. <https://doi.org/10.1177/1741143218781066>
- CORTEZ, M. (2020). *Liderazgo Escolar Positivo: Una Respuesta Clave en Tiempos de COVID-19*. Líderes educativos [Nota técnica de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile].
- DOMITROVICH, C. E., DURLAK, J. A., STALEY, K. C., & WEISSBERG, R. P. (2017). Social-emotional competence: An essential factor for promoting positive adjustment and reducing risk in school children. *Child Development*, 88(2), 408-416. <https://doi.org/10.1111/cdev.12739>
- ELMORE, R.F. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Fundación Chile.
- FLESSA, J., BRAMWELL, D., FERNANDEZ, M., & WEINSTEIN, J. (2018). School leadership in Latin America 2000-2016. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 182-206. <https://doi.org/10.1177/1741143217717277>
- FLESSA, J. (2021, 29 de junio). Programa de Liderazgo Educativo UDP [Entrevista a Joseph Flessa, Universidad de Toronto].
- FLESSA, J. (2023). *Crear sentido en momentos de crisis educativa* [Comunicación de conferencia]. Conferencia Centro de Investigación para la Transformación SocioEducativa (CITSE), Santiago de Chile, Chile.
- GARDNER, H. (1995). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Paidós.

- GOLEMAN, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- GOLEMAN, D., & SENGE, P. (2016). *Triple Focus: Un nuevo acercamiento a la Educación*. Ediciones B.
- HARRIS, A., JONES, M., & HASHIM, N. (2021). Líderes del sistema y liderazgo del sistema: explorando la base de evidencia contemporánea. *Liderazgo y gestión escolar*, 41(4-5), 387-408. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1889492>
- HARRIS, A., JONES, M., & ISMAIL, N. (2022). Liderazgo distribuido: tomando una visión retrospectiva y contemporánea de la base de evidencia. *School Leadership & Management*, 42(5), 438-456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- LAGOS SAN MARTÍN, N., LÓPEZ-LÓPEZ, V., HESS, C., VICUÑA ROMERO, J. J., & JARAMILLO RESTREPO, S. (2023). Competencias emocionales en estudiantes de educación superior de Argentina, Chile y Colombia. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(2). <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.2.3350>
- LEITHWOOD, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación. Fundación Chile.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MINEDUC). (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. <https://doi.org/10.34893/rediir.v10i10.426>
- MONTECINOS, C. (2020). ¿Cómo desarrollar competencias socioemocionales que promuevan relaciones profesionales positivas en los centros escolares? [Conferencia en línea]. Conferencia del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) del Ministerio de Educación de Chile, Chile.
- NAVA-LARA, S., GLASSERMAN MORALES, L., & TORRES ARCADIA, C. (2022). Habilidades socioemocionales en directores de educación básica. Revisión sistemática de literatura. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 255-275. <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.11>
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). (2021a). *Beyond Academic Learning: First Results from the Survey of Social and Emotional Skills*. OCDE Publishing.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). (2021b). *Encuesta de la OCDE sobre habilidades sociales y emocionales: informe técnico*.
- ROBINSON, V., & GRAY, E. (2019). What difference does school leadership make to student outcomes? *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 49(2), 171-187. <https://doi.org/10.1080/03036758.2019.1582075>
- SENGE, P. M. (1993). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- TIAN, M., & HUBER, S. G. (2019). Mapping educational leadership, administration, and management research 2007-2016: Thematic strands and the changing landscape. *Journal of Educational Administration*, 58(2), 129-150. <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2018-0234>

- UNESCO. (2015). *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.*
- UNESCO. (2021) *Evaluación de habilidades socioemocionales en niños, jóvenes y adolescentes de América Latina.* Marco para el trabajo del cuestionario de ERCE 2019, Documento de programa.
- VAILLANT, D., & MARCELO, C. (2021). Formación Inicial del Profesorado: Modelo Actual y Llaves para el Cambio. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 19(4). <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.4.003>
- VALLES RUIZ, R. M. (2019). ¿Liderazgo transaccional o transformacional? El discurso de cinco rectoras de universidades mexicanas: una aproximación. *Jangwa Pana*, 18(2), 324–348. <http://dx.doi.org/10.21676/16574923.3008>
- WEINSTEIN, J., & MUÑOZ, G. (2018). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece miradas.* Ediciones Diego Portales.